

LA GRH EN ÉCONOMIE SOCIALE : L'INCLUSION DES TRAVAILLEURS EN TANT QU'INNOVATION « SOCIALEMENT RESPONSABLE »

Yvan Comeau et Catherine Davister

ESKA | « [Revue internationale de psychosociologie](#) »

2008/33 Vol. XIV | pages 203 à 223

ISSN 1260-1705

ISBN 2747214667

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2008-33-page-203.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ESKA.

© ESKA. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

CHAPITRE 4

ETUDES SECTORIELLES

LA GRH EN ECONOMIE SOCIALE : L'INCLUSION DES TRAVAILLEURS EN TANT QU'INNOVATION « SOCIALEMENT RESPONSABLE »

Yvan Comeau²⁷³
Catherine Davister²⁷⁴

Cet article s'intéresse aux défis que rencontrent les organisations de l'économie sociale et aux innovations qu'elles développent afin de rendre cohérentes leurs visées et leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). La nature de ces organisations, leur complexité et leur diversité font que la GRH « classique » ne peut relever ces défis sans être renouvelée. Les auteurs croient que ce renouvellement de la GRH passe par un examen empirique des problèmes²⁷⁵, par une compréhension de la problématique mettant à contribution notamment le cadre général de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et par l'identification de pratiques innovantes. Dans cette perspective, cet article pose deux questions. Premièrement, les pratiques de GRH en économie sociale sont-elles systématiquement « socialement responsables » ? Deuxièmement, dans quelle mesure certaines pratiques de GRH en économie sociale sont-elles innovantes et pourraient servir d'exemples aux entreprises engagées dans une démarche RSE ?

²⁷³ Yvan Comeau est professeur titulaire à l'Université Laval. Il est coresponsable du Centre de recherche, d'information et de développement de l'économie solidaire (CRIDÉS) et membre associé au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses recherches portent sur l'intervention en faveur de l'action collective.

2008, COMEAU, Yvan, Martine DUPERRÉ, Yves HURTUBISE, Clément MERCIER et Daniel TURCOTTE *L'organisation communautaire en mutation. Étude sur la structuration d'une profession du social*, Québec, Presses de l'Université Laval, 194 p.

2007, PAQUET, Renaud et Yvan COMEAU *Syndicalisation et économie sociale*, Montréal, Édition Saint-Martin, 128 p.

2007, BOURQUE, Denis, Yvan COMEAU, Louis FAVREAU et Lucie FRÉCHETTE (dir.) *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 534 p.

²⁷⁴ Catherine Davister est sociologue, chargée de recherches au Centre d'Économie Sociale de l'Université de Liège, attachée à la Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Économie Sociale » et membre de ResponSE (Pôle de recherche interdisciplinaire sur la RSE). Ses recherches portent sur les pratiques de GRH et de gouvernance en économie sociale.

²⁷⁵ Les informations rapportées dans cet article proviennent de travaux réalisés par les auteurs en Belgique et au Québec. Pour la partie belge des études empiriques, C. Davister a conduit, entre 2005 et 2007, des groupes de discussion centrés sur les pratiques de GRH d'entrepreneurs d'économie sociale provenant de secteurs variés ; ces résultats se retrouvent en grande partie dans un rapport publié pour la Chaire CERA (Davister, 2006). Pour ce qui est de la partie québécoise, Y. Comeau a dirigé la production d'études de cas en économie sociale dont la plupart sont disponibles en ligne (www.crisis.uqam.ca). En outre, des enquêtes statistiques portant sur les conditions de travail (Comeau, 2003) et sur la gouvernance en économie sociale (Comeau, 2005) contribuent au volet empirique de l'article.

Afin de répondre à ces questions, l'article comprend trois parties. Dans la première partie, la définition des notions d'économie sociale et de RSE permet de mettre en évidence les spécificités des organisations de l'économie sociale. La deuxième partie s'intéresse aux « écarts » observés entre les visées des organisations d'économie sociale et leurs pratiques de GRH. Outre une description des difficultés de la GRH à cet égard en économie sociale, les auteurs proposent une explication de ces problèmes particuliers inspirée de la théorie de la structuration (Giddens, 1997). La troisième partie porte sur les pratiques innovantes de GRH en économie sociale. Il sera alors montré que, d'une part, la GRH « classique » comporte une certaine pertinence pour les organisations de l'économie sociale, mais qu'elle doit être adaptée et, d'autre part, que ces pratiques innovantes développées en économie sociale pourraient servir d'exemples pour les entreprises qui se lancent dans une démarche de RSE.

Le champ de la gestion des ressources humaines en économie sociale recouvre un très large éventail d'enjeux et d'outils à mettre en place pour les résoudre, allant de la dotation en personnel (planification, recrutement, sélection) à la gestion des départs en passant par la rétention d'un personnel compétent et motivé (gestion des compétences, de la motivation, de la culture d'entreprise, etc.). Dans le cadre de cet article, un choix méthodologique s'est donc imposé à nous : nous illustrons nos propos par les pratiques d'inclusion des travailleurs dans les processus de décision mis en place en économie sociale. Ce choix s'explique à la fois par l'importance stratégique des salariés dans ces organisations, par le caractère fondamental que représente le principe de gestion démocratique en économie sociale et également par le lien que celui-ci permet d'établir avec certaines pratiques de RSE développées dans les entreprises à but de lucre afin d'inclure dans les décisions toutes les parties prenantes y compris les employés.

LES PARTICULARITÉS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

Dans cette partie, le retour sur la notion d'économie sociale permettra de mettre en évidence la spécificité des organisations de l'économie sociale en termes de « responsabilité sociétale ». Alors que les organisations d'économie sociale placent la poursuite d'une finalité sociale au cœur même de leur fonctionnement et considèrent donc la performance économique comme un « moyen » d'atteindre cette finalité, les entreprises capitalistes qui s'engagent dans un processus de RSE visent à prendre en compte des aspects sociaux ou environnementaux, mais leur principale finalité reste la maximisation des profits des actionnaires. Nous verrons également que les pratiques de GRH en économie sociale peuvent constituer un moyen de mettre en œuvre une forme spécifique de responsabilité sociétale.

La notion d'économie sociale

Les organisations elles-mêmes se sont appropriées la notion d'économie sociale depuis le début des années 1990, si l'on considère les deux régions francophones d'où proviennent les organisations étudiées (le Québec et la Région Wallonne – Belgique). Pour le Conseil Wallon de l'Économie Sociale (1990), « L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique et enfin, primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ». Au Québec, les organisations de l'économie sociale se sont inspirées en bonne partie de cette définition (Neamtan, 1996). Par la combinaison d'une approche institutionnelle (qui définit les formes juridiques reconnues et la structure politique de l'économie sociale) et d'une approche organisationnelle (qui précise les modalités spécifiques de gestion et l'allocation des ressources), cette définition a le mérite de favoriser le dialogue entre les divers acteurs de l'économie sociale et les décideurs politiques au-delà des divergences souvent observées sur le concept même d'économie sociale.

La définition tient également compte de la contribution des milieux académiques qui s'y intéressent comme objet d'étude. Ainsi, des auteurs désormais classiques (Desroche, 1983 ; Vienney, 1980 et 1994), et d'autres plus récents (Defourny, 1992 ; Laville, 1994), proposent des critères similaires pour reconnaître une initiative de l'économie sociale : le statut juridique, la présence d'une association, les valeurs et le projet de société (Lévesque et Ninacs, 1997).

L'économie sociale désigne donc, en premier lieu, des entreprises se distinguant par le statut juridique : coopérative, mutuelle ou compagnie à but non lucratif. Ces différents statuts prévoient légalement la présence d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration fonctionnant selon le principe « une personne, une voix ». Contrairement aux statuts des entreprises « classiques », ces trois statuts limitent (ou interdisent) les possibilités de redistribuer les profits puisque la finalité des organisations d'économie sociale n'est pas la maximisation des bénéfices des actionnaires, mais la poursuite d'une finalité sociale.

L'économie sociale se définit en deuxième lieu par sa volonté de poursuivre une finalité sociale, c'est-à-dire de produire des biens et services dans le but de bénéficier à la communauté, à un groupe particulier de celle-ci ou encore aux membres de l'organisation. Cette caractéristique constitue d'ailleurs le cœur même de sa différence avec l'entreprise capitaliste. En d'autres mots, l'économie sociale se caractérise par la combinaison d'un regroupement de personnes et d'une entreprise caractérisée par un fonctionnement démocratique, la détermination de l'activité de l'entreprise par les personnes, la distribution des surplus sous forme de services accrus pour les usagers et d'amélioration des conditions de travail, et la

propriété collective des excédents réinvestis.

Une troisième manière d'appréhender l'économie sociale est de s'intéresser aux valeurs sur lesquelles se fondent ces organisations. En effet, celles-ci veulent développer des activités économiques de type associatif fondées sur des valeurs de solidarité, d'autonomie, de citoyenneté et de démocratie. De plus, les organisations d'économie sociale souhaitent mettre concrètement en œuvre ces valeurs au sein de leurs structures par le biais de modes de gestion spécifiques.

Ainsi, la notion de démocratie est fondamentale en économie sociale et elle doit être transposée dans les droits de propriété des organisations et dans les modes de décision. Contrairement à ce que l'on observe dans les entreprises privées lucratives, le pouvoir de décision en économie sociale n'appartient pas aux investisseurs (ou actionnaires) mais aux membres de l'organisation, c'est-à-dire à celles et ceux qui participent à l'assemblée générale, ou aux personnes à qui celle-ci décide de déléguer son pouvoir. En fonction du type d'organisation ciblé en économie sociale (associations, coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.), la notion de « membres » peut comprendre les catégories de personnes suivantes : les fondateurs, les gestionnaires, les membres du conseil d'administration (généralement bénévoles), les travailleurs, les usagers des services ou encore les personnes impliquées dans d'autres modalités de représentation (conseil d'entreprise, d'usagers...). De plus, en économie sociale, le pouvoir de décision n'est pas distribué en fonction des parts de capital détenues par les investisseurs (« actionnaires » dans les entreprises privées classiques), mais il est réparti selon un principe démocratique qui se traduit le plus souvent par la règle « une personne – une voix » dans les différents lieux de décisions (conseil d'administration, assemblée générale, conseil d'entreprise ou autres lieux de représentation) (Labie, 2005).

Au-delà de ces principes généraux d'application du principe de gestion démocratique au sein des organisations d'économie sociale, certaines pratiques de GRH devraient normalement favoriser l'inclusion des différentes catégories de ressources humaines dans les processus de décision. Cette dimension sera étudiée de manière plus approfondie dans les prochaines sections 2 et 3.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en économie sociale

Depuis une dizaine d'années, le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) connaît un vif succès dans le monde des affaires et auprès des décideurs politiques. Notion « en vogue » également chez les académiques qui cherchent à analyser les pratiques de gestion « socialement responsables », plusieurs acceptions théoriques sont proposées. Sans entrer dans un débat conceptuel, limitons-nous ici à une définition communément admise selon laquelle la RSE désigne « les démarches volontaires dans lesquelles des entreprises à but de lucre s'engagent afin de respecter des exigences sociales et environnementales au-delà de leur rentabilité économique, et d'améliorer leurs relations avec toutes les

parties prenantes concernées par leurs activités » (Bender et Pigeyre, 2003 cité par Huybrechts et al., 2006).

Certains auteurs pensent que les organisations d'économie sociale sont par essence « socialement responsables ». Pour démontrer cette hypothèse, Huybrechts et al. (2006) procèdent en quatre étapes. Tout d'abord, ils rappellent que l'économie sociale place la poursuite d'une finalité sociale au cœur même de son fonctionnement et qu'elle ne considère le profit que comme un « moyen » d'atteindre cette finalité sociale. Deuxièmement, ils mettent en évidence que les processus démocratiques de gestion mis en place en économie sociale constituent des outils efficaces pour assurer la proximité avec les diverses parties prenantes et pour tenir compte de leurs attentes puisque celles-ci ont l'occasion de participer (directement ou par représentation) aux décisions de l'organisation. Troisièmement, les organisations d'économie sociale sont principalement actives dans des domaines qui sont maintenant ciblés par les « entreprises socialement responsables », à savoir la mise à l'emploi de personnes exclues du marché du travail (en raison d'un handicap physique ou mental, du genre ou de l'origine ethnique...), la formation de personnes peu qualifiées en vue d'améliorer leur employabilité, le respect de l'environnement, etc.. Enfin, les organisations d'économie sociale adoptent une démarche éthique dans l'ensemble de leur fonctionnement, que ce soit au niveau de la manière de produire leurs biens et services, dans le choix de ces derniers ou encore dans le respect de ses parties prenantes.

En d'autres mots, non seulement l'économie sociale souhaite appliquer, depuis ses origines, les principes fondamentaux de la RSE mais, en outre, elle veut placer la poursuite de la finalité sociale (mais aussi parfois environnementale) au cœur même de son fonctionnement et de ses décisions. Ainsi, on peut opposer la vision basée sur la « conviction » de l'économie sociale qui entend mettre en pratique ses valeurs fondamentales à la vision basée sur la « nécessité » des entreprises capitalistes. En effet, pour ces dernières, la RSE permet de prendre en compte des aspects sociaux et environnementaux afin de répondre à la pression sociale des clients, des communautés où se trouvent ses installations et du personnel (qui peut faire partie de la haute administration) ; mais, il demeure que l'efficacité, l'efficience et la création de richesse sont au cœur des préoccupations de ces entreprises. Tout se passe comme si les entreprises à but lucratif visaient à améliorer leur performance sociale au-delà de leur performance économique, alors que les organisations d'économie sociale tendaient progressivement à atteindre une meilleure performance économique afin de mieux réaliser leur mission sociale (Huybrechts et al., 2006).

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et pratiques de Gestion des ressources humaines (GRH)

Devenir « socialement responsable » signifie prendre en compte les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes. Par conséquent, en centrant la RSE sur les aspects internes des organisations, mettre en place une démarche de RSE nécessite entre autres de développer une nouvelle politique de gestion des ressources humaines « socialement plus responsable ». Il s'agit d'ailleurs de la tendance observée par Fraisse et Guerfel-Henda (2005) : dans la conception européenne de la RSE, l'accent est porté sur les aspects « sociaux » de la RSE au détriment des aspects « environnementaux ». Ainsi, les exemples généralement cités en matière de RSE sont les actions menées par les entreprises au niveau de l'amélioration des conditions de travail, de la gestion des carrières et des compétences (employabilité), d'un dialogue interne plus transparent, de la création d'emplois, etc.

Bien que l'une ne soit pas réductible à l'autre, la GRH et la RSE sont liées : la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une organisation. En effet, d'un côté, tout comme la RSE induit la mise en place d'outils pour améliorer les procédures de management stratégique, de management des risques sociaux et environnementaux ainsi que la gestion de la qualité, elle va également modifier la relation entre l'entreprise et ses salariés et donc la manière de gérer le personnel. Ainsi, l'engagement d'une entreprise dans une démarche de RSE l'amène à prendre en compte les intérêts de ses parties prenantes en impliquant notamment ses salariés dans les décisions au-delà des processus classiques de représentation des employés (syndicats). Or, cela constitue à la fois un moyen de mobiliser le personnel qui se sent plus respecté, et un moyen d'améliorer l'efficacité et de diminuer certains coûts liés à la gestion du personnel (gestion des conflits, démotivation du personnel, etc.). Un autre impact de la démarche de RSE sur la GRH est la mise en place de pratiques de gestion de la diversité du personnel sur des dimensions telles que le genre, l'origine culturelle, l'âge ou la qualification.

D'un autre côté, la redéfinition d'une GRH « socialement plus responsable » représente un outil important pour permettre à une entreprise qui s'engage dans un processus de RSE à réussir la conciliation entre la logique de performance économique et de performance sociale. Dans ce cas, selon Fraisse et Guerfel-Henda (2005), l'entreprise rencontre trois défis majeurs en termes de GRH : développer le capital humain en lui apportant de nouveaux facteurs de motivation (sens au travail, dialogue interne, autonomie, etc.) et en ayant une gestion à long terme de ses compétences, mettre en pratique certaines valeurs qui assureront un management « par la confiance » (autonomie, respect, solidarité, réciprocité, vision commune) et enfin, développer l'employabilité du personnel et partager les responsabilités. En d'autres mots, la GRH peut se révéler un levier puissant de

RSE en introduisant un critère moral dans les décisions, en respectant les attentes des différentes parties prenantes (dont le personnel et les syndicats) et en anticipant les pressions sociales.

Comme on le voit, la mise en œuvre d'une GRH orientée vers la RSE suppose des interventions dirigées vers de nombreux acteurs internes et externes. À l'interne et en ne considérant que les travailleurs, elle concerne plusieurs facettes de la vie au travail. Compte tenu de l'importance stratégique de l'inclusion des travailleurs pour la RSE en économie sociale et de la nature des travaux empiriques des auteurs, l'accent dans l'analyse des pratiques de GRH en économie sociale sera mis sur l'inclusion des travailleurs.

LES ECARTS ENTRE LES VISÉES ET LES PRATIQUES DE GRH EN ECONOMIE SOCIALE

La section précédente a montré que le principe de gestion démocratique constitue un des piliers de l'identité du secteur de l'économie sociale. Par conséquent, en tant que modalité interne d'application de ce principe, l'inclusion des travailleurs dans les décisions (que ce soit par des processus de démocratie directe ou représentative) devrait être un des objectifs de la GRH dans les organisations de ce secteur qui garantirait ainsi leur caractère « socialement responsable », puisqu'elle prendrait en compte les intérêts d'une catégorie importante de leurs parties prenantes.

Cependant, les observations faites sur les organisations de l'économie sociale montrent qu'il existe des pratiques d'inclusion et de valorisation de la main-d'œuvre salariée fort variables (Comeau et al., 2002).

Sur le plan institutionnel²⁷⁶, les analyses révèlent que les organisations de l'économie sociale peuvent être plus ou moins démocratiques. Ainsi, le fonctionnement de certaines organisations repose davantage sur des habitudes liées au statut acquis par un groupe ou une personne plutôt que sur des règles écrites communément admises par les parties prenantes. Le pouvoir est alors accaparé par cette personne ou ce groupe sans que ne prévale, dans la pratique, la règle « une personne = une voix ». C'est le cas notamment dans certaines associations où le fondateur impose un certain « paternalisme » à la gestion de ces structures. Quoi

²⁷⁶ Afin de rendre compte de cette diversité, nous empruntons à Paul R. Bélanger et Benoît Lévesque (1994) (eux-mêmes inspirés par Touraine, 1993 : 58-67) cette distinction entre la dimension institutionnelle et la dimension organisationnelle d'une entreprise. La dimension institutionnelle réfère à la structure du pouvoir, c'est-à-dire aux règlements des organismes, à la mission et à la prise de décisions ; c'est le système politique qu'on retrouve dans les règles du jeu et les coutumes particulières. La dimension organisationnelle réfère au processus de production. Elle comprend les systèmes de moyens, les modalités de production de biens et de services ainsi que les ressources.

qu'il en soit, le respect des règles instituées telles qu'on les retrouve dans la législation coopérative, par exemple, représente la pratique la plus courante et constitue un progrès démocratique comparativement à la situation précédente. Dans d'autres organisations, diverses mesures visant à favoriser l'expression et l'accès aux décisions pour des acteurs variés, y compris les travailleurs, contribuent à élargir davantage la démocratie dans ces organisations. Certaines associations favorisent l'inclusion de leurs travailleurs dans les processus de décision en définissant une obligation de participer à diverses réunions (réunions de secteur, réunions intersectorielles, etc.) pendant leurs heures de travail. Peu à peu, les travailleurs prennent ainsi connaissance du fonctionnement de leur organisation et des raisons des décisions managériales prises par leurs dirigeants. Néanmoins, si les organisations d'économie sociale offrent divers lieux d'expression et de décision ayant une portée institutionnelle pour les employés, relativement peu d'entre elles permettent à leurs travailleurs d'être représentés directement dans les « hautes instances » de décision. En effet, il ressort des études que les organismes accordent plus souvent le droit de vote aux usagers et aux bénévoles qu'aux employés dans une instance comme le conseil d'administration (Comeau, 2003).

En ce qui concerne la dimension organisationnelle, on rencontre deux situations différentes. Dans les situations de réserve et de restriction, la direction s'inspire du taylorisme pour imposer une organisation du travail ; on peut également chercher à minimiser l'implication des consommateurs ou des usagers dans la définition des biens ou des services. Au contraire, dans les situations d'ouverture, l'organisation du travail s'ouvre à l'implication des travailleurs et des clients. Dans les organisations de l'économie sociale, on retrouve donc plus ou moins d'autonomie chez les travailleurs pour que ceux-ci puissent convenir des systèmes de moyens et des modalités de production de biens et de services.

Plusieurs phénomènes peuvent être évoqués pour comprendre les raisons pour lesquelles il existe de manière plus ou moins durable un écart entre les visées de l'économie sociale en matière de gestion des ressources humaines, d'une part, et la réalité quotidienne dans les organisations, d'autre part. En reprenant la perspective de Giddens (1997), nous distinguons les contraintes structurelles et les contraintes stratégiques pour expliquer la structuration de l'inclusion plus ou moins effective des travailleurs dans les organisations de l'économie sociale.

Les contraintes structurelles

Ces diverses situations d'exclusion, d'inclusion et même d'innovation sont en bonne partie redevables à deux types de contraintes : structurelles et stratégiques. D'après la théorie de la structuration (Giddens, 1997), les phénomènes structurels représentent un ordre donné de circonstances avec lesquelles les personnes, les groupes et les organisations doivent composer et sur lesquelles leur pouvoir d'influence demeure restreint, du moins à court terme. Les données

recueillies sur les pratiques de GRH dans les organisations d'économie sociale au Québec et en Région Wallonne mettent en évidence cinq types de contraintes structurelles pesant sur l'inclusion des travailleurs : le territoire, les cadres juridiques, la complexité des organisations, leur taille et le secteur d'activités.

Pour ce qui est du territoire, les caractères urbain et rural de même que l'économie d'un territoire déterminent bien des aspects de l'emploi en économie sociale. En effet, le territoire sélectionne des domaines d'activités spécifiques (tels que l'agriculture et la forêt dans certaines régions ou les services aux personnes dans d'autres) et correspond également à un bassin particulier de main-d'œuvre (qualifiée ou non, en pénurie ou en excès). Ainsi, les analyses statistiques montrent que dans les zones plutôt défavorisées et périphériques, les organisations d'économie sociale embauchent plus souvent du personnel ayant une scolarité plus faible qu'ailleurs (Comeau 2003). Or, le profil des travailleurs peut influencer les conditions d'application du principe de gestion démocratique : la faible scolarisation des travailleurs peut être un obstacle à une réelle participation aux processus de décision dans le sens où ces travailleurs possèdent moins de compétences intellectuelles et sociales pour comprendre les enjeux débattus et prendre la parole face à leurs employeurs.

Certains cadres juridiques propres aux organisations d'économie sociale déterminent en partie les situations d'inclusion des travailleurs. Ainsi, la loi prévoit que dans les coopératives de travail (où les membres sont le plus souvent des salariés), chaque membre a droit à une voix dans l'assemblée générale, il peut s'exprimer librement et voter sur plusieurs dimensions de la GRH (comme les salaires, les parts sociales, l'embauche des travailleurs, l'acceptation de nouveaux membres, etc.) et il élit ses collègues salariés au conseil d'administration (il peut d'ailleurs lui-même être mis en nomination pour y siéger). Par contre, dans les coopératives de consommation, on retrouve le même principe de gouvernance démocratique (un membre = un vote) mais dans un groupement d'usagers. Il n'y a pas d'obligation pour que les travailleurs soient membres à part entière de la coopérative et aient un droit de vote dans les instances de décisions. Nos études empiriques montrent également que certaines organisations d'économie sociale se contentent de mettre en place uniquement les organes « classiques » de représentation des travailleurs exigés par la loi dans toute entreprise (en fonction de leur taille : délégation syndicale, conseil d'entreprise, comité de prévention et de sécurité au travail, etc.). Dans ce cas, le principe de démocratie interne propre à l'économie sociale est donc appliqué de façon « minimaliste » sans garantir une représentation pertinente et active des travailleurs.

Au-delà de ces cadres juridiques, de nombreuses organisations d'économie sociale définissent à l'interne des règles favorisant ou, au contraire, limitant l'inclusion des salariés dans les décisions. Par exemple, une condition d'admission dans les organes de décision peut être une présence minimale d'un an au sein de l'organisation ou encore le travail à temps plein. Une autre barrière peut être aussi

l'obligation pour le travailleur qui souhaite participer aux décisions de détenir un part sociale de l'entreprise, ce qui peut parfois représenter une dépense exagérément élevée pour lui.

La complexité des organisations de l'économie sociale influence également les pratiques d'inclusion des travailleurs dans les décisions, d'abord à cause de la multitude de parties prenantes (Mertens, 2002 ; Beaucourt, 2006 ; Davister, 2006). En effet, les multiples facettes de la mission sociale et la nécessaire combinaison de différentes sources de financement attirent diverses parties prenantes au sein de l'organisation. À cela s'ajoute une variété des ressources humaines sur plusieurs dimensions : la relation entre l'organisation et différents types de travailleur (bénévolat, salariat, contrat de travail ou stage d'insertion, statut de coopérateur, etc.), le régime d'emploi (à temps plein ou à temps partiel), la durée des contrats (déterminée ou indéterminée) et les fonctions variées et plus ou moins étanches (administrateur, gestionnaire, production et support). La présence de plusieurs catégories de ressources humaines rend donc plus difficile l'application du principe de gestion démocratique, car elle entraîne de l'incompréhension et parfois des préjugés entre ces catégories auxquels s'ajoutent des capacités différenciées d'influence.

La taille de l'entreprise représente une autre contrainte structurelle majeure qui est d'ailleurs considérée depuis longtemps comme un phénomène important de différenciation (Blau, 1970). La taille d'une organisation suppose un nombre donné de salariés et une certaine capacité financière. En cas de problèmes en matière de main-d'œuvre, les plus grandes organisations peuvent faire appel, pour résoudre ces problèmes, à des ressources spécialisées. Dans les très petites organisations d'économie sociale où les travailleurs bénéficient de peu d'avantages particuliers (des assurances collectives, par exemple), le manque de ressources fait que les leviers classiques de motivation sont limités : salaires moyens relativement bas et écarts salariaux restreints par idéologie ou par nécessité financières, possibilités de promotion interne limitées à cause de structures plutôt planes, possibilités d'avantages spécifiques restreintes comme des primes et précarités des contrats à durée déterminée. La taille d'une organisation en économie sociale s'avère également déterminante au niveau des pratiques d'inclusion des travailleurs. Contrairement aux petites organisations qui ont la possibilité de mettre en place des processus de gestion basés sur la démocratie directe (participation de l'ensemble des travailleurs dans les décisions), les plus grandes organisations sont souvent amenées à développer divers mécanismes de représentation des travailleurs sur la base du principe de la démocratie indirecte. D'après nos études empiriques, certaines organisations d'économie sociale de plus de 250 travailleurs parviennent cependant à inclure l'ensemble de leurs travailleurs à différents niveaux de décisions collectives, mais cela exige de leur part un effort constant d'animation et de coordination des processus participatifs de gestion et donc, un investissement important en temps, en ressources humaines et financières.

Le domaine d'activités représente également un déterminant pour l'inclusion des travailleurs, car il définit un univers sociotechnique avec un potentiel donné de rentabilité et un certain type d'organisation du travail. De fait, la rentabilité économique détermine l'ampleur des moyens disponibles pour mettre en œuvre certains processus de gestion du personnel touchant la rémunération, par exemple. Pour ce qui est de l'organisation du travail, la production dans des lieux physiques différents et la continuité des lignes de production, entre autres, compliquent la tenue de rencontres avec les travailleurs. En outre, l'intensité élevée de la concurrence dans un domaine d'activités exige une réactivité constante qui peut sembler incompatible avec des processus lourds de prise de décisions. À ce propos, les organisations d'économie sociale produisent généralement des services plutôt que des biens matériels. Or, une des particularités des organisations productrices de services est « l'importance numérique et stratégique du personnel en contact avec la clientèle » (Mayaux et Revat, 1993 : 79). Pour assurer un service de qualité et donc la satisfaction des clients, il devient plus facile d'attribuer à la GRH une fonction essentielle du management dans ces organisations : formation et sensibilisation du personnel aux valeurs et à la finalité sociale de l'organisation, et culture d'entreprise forte pour assurer l'image de l'organisation à l'extérieur par le biais de ses employés.

Les contraintes stratégiques

Pour la théorie de la structuration (Giddens, 1997), les individus sont des sujets capables d'élaborer des conduites adaptées à un contexte donné, de combiner de manière originale des idées ou des principes existants, d'expérimenter de nouvelles conduites et de poser un regard critique sur les symboles, les institutions et les organisations de la société. Les Anglo-saxons utilisent l'expression « agency » pour « attirer l'attention sur la dimension sociopsychologique de l'acteur et sa capacité d'une action volontaire » (notre traduction de Marshall, 1996 : 7) ; la traduction française « agencité » est parfois d'usage notamment en anthropologie depuis le début des années 2000 (Labrecque, 2001). Cette compétence des acteurs à comprendre le contexte de leur action et à poser des gestes appropriés comporte certaines limites pour Giddens (1997). De fait, les individus ne sont jamais complètement informés du contexte et ne connaissent pas toutes les conséquences de leurs actions. Entre outre, le sentiment de pouvoir agir ou d'empowerment varie grandement d'un groupe à l'autre. Nos observations montrent que les bénévoles, les employés à temps partiel, les travailleurs en insertion ou peu qualifiés font partie des groupes ayant souvent le moins de pouvoir d'agir. Or, la capacité d'un groupe de faire valoir son point de vue et de défendre ses intérêts à l'égard d'autres acteurs participe à l'instauration d'un type de rapport entre acteurs qui contribue à structurer une certaine dynamique démocratique.

Une première contrainte d'ordre stratégique concerne les logiques d'action dans les organisations de l'économie sociale et elle renvoie ultimement aux options « idéologiques » (Youssofzai, 2000 : 4). La présence de logiques contradictoires

risque de provoquer des conflits entre acteurs, certains privilégiant une catégorie d'objectifs, d'autres accordant la prééminence à l'autre catégorie d'objectifs. Certes, la multiplicité d'acteurs suppose des divergences d'intérêts et des attentes qui complexifient les modalités de la gestion démocratique et alourdissent la décision collective. Mais plus fondamentalement, ce sont les divergences sur la mission et les priorités organisationnelles qui sont en cause. Deux concepts essentiels des théories des organisations peuvent être pertinents pour saisir cette tension : les « buts de mission » et les « buts de système ». Les premiers « ont trait aux produits, aux services ou encore aux clients de l'organisation » alors que les seconds « ont trait à l'état de l'organisation et à ses membres indépendamment des biens ou des services qu'elle produit » (Nizet et Pichault, 2000 : 44). Toute organisation peut être confrontée à des décisions managériales difficiles parce que certains de ses buts de système sont en contradiction avec ses buts de mission. Mais cette tension est encore plus forte dans les organisations d'économie sociale parce que leurs buts de mission sont de l'ordre du social et leurs buts de système sont de l'ordre de l'économique. Par exemple, lors du recrutement, une association doit-elle choisir un comptable expérimenté afin de rationaliser sa gestion ou une personne – moins qualifiée – motivée pour sortir de sa situation de non-emploi ?

Une deuxième contrainte stratégique à l'inclusion des travailleurs touche aux capacités réflexives des dirigeants en matière de gestion. Les dirigeants d'économie sociale ont généralement une formation « sociale » (assistants sociaux, psychologues, sociologues, etc.) ou « technique » (ingénieurs, métiers du bâtiment, de l'horeca, etc.) avant de devenir entrepreneurs sociaux. Ils sont relativement peu armés en termes de compétences managériales, et particulièrement en gestion des ressources humaines. Souvent, ceux-ci sont peu formés aux outils de la GRH et ils n'ont pas accès à des outils adaptés à leurs réalités, et pour cause. Rares sont les recherches scientifiques et les projets de soutien à la gestion en économie sociale qui s'intéressent aux questions liées à la GRH dans ces organisations particulières. La mise en œuvre d'une politique de GRH peut donc se révéler doublement difficile dans le sens où les dirigeants doivent à la fois trouver les outils « classiques » de GRH pertinents et les adapter à une organisation de l'économie sociale.

Une troisième contrainte a trait au peu de reconnaissance de la nécessité d'une fonction GRH dans les organisations de l'économie sociale. L'idéologie sur laquelle se fonde l'économie sociale amène des dirigeants à s'opposer à toute forme de pouvoir et donc de contrôle sur les actions des individus engagés dans le projet. Cette perspective idyllique du fonctionnement de l'organisation engendre certaines difficultés chez les personnes responsables de cette fonction (quel que soit le type d'acteur) qui sont assenées à justifier de manière permanente leur position, leur rôle et leur mission. Contrairement aux entreprises privées et publiques qui reconnaissent l'utilité et la fonction essentielle de la GRH, les parties prenantes l'économie sociale restent souvent sceptiques quant à la nécessité d'un

tel poste.

PRATIQUES INNOVANTES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) EN ECONOMIE SOCIALE

S'il existe des pratiques de GRH en économie sociale qui ne sont pas aussi « socialement responsables » qu'on le pense, et dont certaines conduisent à une certaine exclusion des travailleurs de la structure politique et de l'organisation du travail, il existe cependant des innovations susceptibles de contribuer à une GRH adaptée à leurs caractéristiques. En d'autres mots, certaines pratiques innovantes de GRH développées en économie sociale peuvent favoriser l'inclusion des travailleurs et inspirer toute entreprise s'engageant dans une démarche de RSE. Notre propos consiste à dégager les principes de GRH sur le plan institutionnel et sur le plan organisationnel, à partir des pratiques observées au Québec et en Région Wallone.

Sur le plan institutionnel

Sur le plan institutionnel, un premier principe d'intervention consiste à inscrire la GRH dans une gouvernance et un système de décision démocratiques. En principe, la démocratie en économie sociale devrait se pratiquer à l'interne et vers la collectivité immédiate et lointaine. À l'interne, pour galvaniser la vitalité démocratique de l'organisation, il s'agit de faire en sorte que les travailleurs (catégorie d'acteurs retenue dans cet article) puissent participer et participent effectivement aux décisions soit directement, soit par délégation, selon la nature des décisions. À l'externe, la gouvernance démocratique fait en sorte que l'organisation participe aux débats publics soit dans ses contacts avec des acteurs du milieu, soit par l'entremise de regroupements sectoriels et de fédérations.

L'application du principe de l'inclusion des travailleurs concerne d'abord les règlements internes qui devraient notamment prévoir :

- un statut de membres pour les travailleurs, selon diverses modalités, parfois avec droit de vote à l'assemblée générale ;
- la présence d'un travailleur au conseil d'administration qui représente ses collègues ;
- une instance consultative et spécifique permettant aux diverses parties et aux travailleurs notamment de s'exprimer sur la mission et les orientations de l'organisation ;
- une forte intégration de l'organisation dans les réseaux locaux à laquelle contribuent les travailleurs.

L'adoption de ces règles va de pair avec des efforts de clarification de l'organigramme permettant aux parties prenantes de prendre des décisions en ayant une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'organisation. Il existe également une politique interne de formation et d'information des travailleurs sur le processus démocratique de décision. Cette politique peut comporter diverses modalités, mais

elle prévoit de laisser un temps suffisant aux néophytes pour assimiler un « dossier » longuement préparé par les « experts » du conseil d'administration avant de prendre une décision. De plus, une sensibilisation à l'éthique de la prise collective de décision fait partie des éléments de formation dans la mesure où sont présentes plusieurs parties prenantes avec un pouvoir d'agir inégalement réparti entre elles. Au-delà des règles et des pratiques de formation, on observe que dans les organisations inclusives, les dirigeants contribuent à créer un esprit dans l'organisation marqué par l'écoute des préoccupations, la consultation, le recours à des techniques d'animation et à des procédures délibérantes adaptées, l'encouragement à la prise de parole et l'ouverture à l'expression d'idées différentes et nouvelles.

Un second principe d'intervention sur le plan institutionnel consiste à gérer la motivation et l'implication des travailleurs. Il est possible, à l'instar de Wils et al. (1998), de repérer des points d'ancrage de la mobilisation et des facteurs de mobilisation comme ceux-ci :

- attachement au travail : des organisations y arrivent en favorisant des conditions de travail avantageuses de manière peu onéreuse. Ainsi, les horaires de travail flexibles peuvent favoriser la conciliation entre vie privée et vie professionnelle. On remarque en outre l'instauration de divers avantages « en nature » (des formations, des échanges professionnels à l'étranger, des chèques repas) et contractuels (politique écrite et publique des conditions de travail, transparence sur la durée des contrats) ;
- attachement à la mission : cette mobilisation est largement facilitée par la participation des salariés (ou de leurs représentants) au processus démocratique de décision. L'attachement est également possible par l'entremise d'activités de formation variées visant le développement de l'engagement envers des valeurs sociales et auxquels participent les travailleurs ;
- attachement aux autres catégories de personnel : la direction se préoccupe de construire un climat de travail familial et convivial où les salariés sont relativement proches.

Les organisations de l'économie sociale de petite taille peuvent difficilement mobiliser les employés à l'aide d'incitatifs monétaires, d'avancement hiérarchique ou d'actionnariat dans l'entreprise. C'est pourquoi les processus d'implication institutionnels des travailleurs ayant peu d'incidences financières perceptibles et dont certains caractérisent l'économie sociale sont des facteurs majeurs de motivation des travailleurs. C'est particulièrement le cas de l'attachement à la mission sociale de l'organisation qui comporte une forte composante affective s'avérant essentielle dans toute forme d'action collective (Hercus, 1999). En contrepartie, les employés peuvent accepter des conditions de travail objectivement

moins attrayantes que d'autres types d'entreprises. Ces processus d'implication rendent possible un véritable attachement envers l'organisation et constituent un élément central de la culture d'entreprise à laquelle s'intéresse la prochaine partie.

Sur le plan organisationnel

Sur le plan organisationnel, un premier principe, le renforcement de la culture d'entreprise mérite davantage d'attention en économie sociale, comme l'ont déjà compris plusieurs entreprises privées et publiques. Divers outils sont souvent mis en place par les organisations d'économie sociale pour définir clairement leurs valeurs et leur mission sociale et ainsi construire une culture d'entreprise qui renforce l'adhésion de leurs travailleurs pour le projet social qui les assemble. Ces outils peuvent notamment prendre la forme de :

charte définissant l'organisation (ses principes, ses objectifs et son fonctionnement) ;

- dossier ou mieux, un module d'accueil pour les nouveaux membres du personnel ;
- parrainage ou de mentorat mettant à contribution les travailleurs pouvant transmettre la culture d'entreprise ;
- réunions d'équipe régulières consacrées à la présentation et à la résolution des problèmes organisationnels, mais constituant aussi un moyen de resserrer les liens interpersonnels. Des organisations rendent ces réunions obligatoires et les organisent pendant les heures de travail. De cette façon, la concertation fait réellement partie de la vie de l'organisation et convainc le personnel que la pratique correspond au discours sur l'implication ;
- diverses activités de formation prenant la forme de journées de rassemblement de tout le personnel dans un endroit extérieur à l'organisation (réflexion sur la mission et l'évolution de l'organisation, mais aussi sur des questions de société plus larges), de rencontres amicales, etc.. Ces activités concourent à développer une certaine culture d'entreprise en démontrant la cohérence entre la nature des rapports entre les différentes catégories d'acteurs et les principes promus par la mission sociale et les organisations de l'économie sociale.

Le second principe d'intervention sur le plan organisationnel concerne l'instauration d'une organisation du travail qualifiante et autonome. Dans les faits, les travailleurs « font plus et mieux que ce qui est requis d'eux et cette participation non prescrite se révèle indispensable » (Linhart, 2006, p. 910). Le défi des organisations de l'économie sociale consiste à dépasser une conception individualisante de la participation à l'organisation du travail (direction convaincue de connaître *One best way*, centration de l'employé sur une partie de la production, sous-traitance des difficultés confiée par l'administration et remontée des savoirs vers la direction) et de développer une participation citoyenne correspondant aux principes de l'économie sociale. La participation citoyenne dans l'organisation du travail signifie l'expression directe et collective des travailleurs sur les différentes facettes du travail (Linhart, 2006). Dans plusieurs organisations de l'économie

sociale, on remarque ainsi un aplanissement de la hiérarchie au profit d'équipes de travail autonomes constituées autour des volets de la mission. En fonction des orientations et des objectifs discutés et décidés dans les instances, les procédés de production sont planifiés et évalués en petites unités sur une base hebdomadaire ou semestrielle, dépendamment de l'ampleur du travail considéré. Cette façon de faire tend à favoriser la polyvalence et la rotation des tâches. Elle s'accompagne de formations techniques du personnel plus ou moins formalisées.

CONCLUSION

D'emblée, cet article posait deux questions. La première visait à déterminer si les pratiques de GRH en économie sociale sont rigoureusement « socialement responsables ». Il a été montré que sur le plan des ressources humaines et tout particulièrement en ce qui concerne les travailleurs, les organisations de l'économie sociale font face à certains paradoxes. De par les caractéristiques fondamentales de ces organisations (décrites dans la première section de cet article), les ressources humaines y représentent un enjeu essentiel dans la mesure où l'idéologie de ces organisations met en priorité le Travail sur le Capital et où les ressources humaines sont dans les faits le principal facteur de production tout en représentant, avant tout, le véritable moteur de l'action collective, au-delà d'une simple force de production comme c'est trop souvent le cas dans les entreprises capitalistes. Or, dans la pratique, si la GRH représentait alors une fonction essentielle, elle est souvent peu développée, informelle et peu structurée. De fait, la GRH pratiquée dans les organisations de l'économie sociale est tantôt « artisanale » et tantôt formalisée, procède à différents compromis entre mission sociale (multiple et variée) et moyens (souvent limités) et opère divers arbitrages entre les enjeux économiques, politiques et sociaux (Beaucourt, 2006). Si des phénomènes structurels permettent de comprendre pourquoi des organisations développent peu la fonction de GRH (défavorisation du territoire, législation peu contraignante, complexité sociale, petite taille et domaine d'activités nécessitant peu de qualification), il existe par ailleurs des phénomènes stratégiques qui peuvent être dépassés par les dirigeants. On peut comprendre leurs réticences à l'égard des pratiques et des outils de la GRH traditionnelle lorsqu'elle véhicule un pseudo-universalisme qui recherche, avec excès, un modèle d'excellence à transposer partout (Beaucourt, 2006). Quoi qu'il en soit, la formation en gestion et en GRH fait cruellement défaut chez la plupart de ces dirigeants.

La deuxième question voulait déterminer dans quelle mesure certaines pratiques de GRH en économie sociale sont innovantes et peuvent servir d'exemples pour des entreprises engagées dans une démarche de RSE. Le texte a d'abord voulu démontrer qu'il existe, sur le plan des principes du moins, une cohérence entre la définition idéal-typique de l'économie sociale et ce qu'il est convenu de désigner la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), et que l'inclusion des travailleurs représente un des volets de cette démarche. Puis, une partie de l'article s'est

intéressé aux pratiques innovantes de GRH en économie sociale s'inscrivant dans cette perspective. Sur le plan institutionnel (structure du pouvoir et règles du jeu), les principes de la présence des travailleurs dans les instances décisionnelles, et de leur mobilisation autour de la mission sociale de l'organisation ont été mis de l'avant et illustrés par des pratiques que les auteurs ont consignées dans leurs recherches. Sur le plan organisationnel (coordination des activités et agencement des ressources), le renforcement de la culture d'entreprise et la participation citoyenne dans l'organisation du travail constituent deux principes retenus et illustrés par quelques exemples provenant du terrain.

Ces pratiques innovantes de l'économie sociale peuvent certainement être reprises par des entreprises privées ou publiques, mais selon des modalités qui leur sont propres. Dans ces entreprises, il existe une documentation abondante sur diverses innovations cherchant à dépasser le taylorisme et à développer la participation des travailleurs (Grant, Bélanger et Lévesque, 1997 ; Lapointe et Bellemare, 2006). Le débat reste tout de même ouvert sur le sens de cette participation dans certaines innovations, à savoir s'il s'agit d'une participation individualisante et paradoxale (palliative aux dysfonctionnements) ou citoyenne (expression directe et collective) (Linhart, 2006). Dans les entreprises à but de lucre, si les parties prenantes concernées se trouvent dans une situation d'asymétrie d'information par rapport aux gestionnaires, cette situation les empêche d'évaluer objectivement si leurs intérêts sont pris en compte dans un processus de RSE. En revanche, les cadres juridiques de l'économie sociale (coopérative, association sans but lucratif et mutuelle) ainsi que les différents mécanismes démocratiques de décision prévus sont davantage en mesure de rassurer les parties prenantes que les principes, les valeurs et la mission sociale de l'organisation, mais aussi leurs intérêts spécifiques sont bien respectés. Selon Mertens (2002), les caractéristiques fondamentales de l'économie sociale constituent de réels atouts pour limiter les situations d'asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes tout en favorisant leur confiance dans l'organisation et donc aussi leur implication au sein de celle-ci. On comprend alors que le contexte d'application de la GRH dans une perspective de RSE se pose de manière différente dans les organisations de l'économie sociale et dans les entreprises capitalistes, et qu'il fait appel à des modalités différentes de réalisation.

Enfin, cet article a révélé que la fonction de GRH est plutôt tacite, informelle et implicite. Le travail de recherche pour repérer des outils de GRH adaptés aux réalités de l'économie sociale ne fait que démarrer. Peut-être que le contexte de professionnalisation dans certains secteurs de l'économie sociale et les exigences de performance sociale et de performance économique que se donnent elles-mêmes les organisations de l'économie sociale pourra davantage favoriser l'explicitation de la fonction de GRH dans un proche avenir.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUCOURT, C. (2006), « La gestion des ressources humaines dans le secteur de l'économie sociale », dans J. ALLOUCHE (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 307-313.
- BELANGER, P. R. ET B. LEVESQUE (1994), « Modernisation sociale des entreprises : diversité des configurations et modèle québécois », dans P. R. Bélanger, M. Grant et B. Lévesque, *La modernisation sociale des entreprises*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 17-52.
- BENDER, A. F. et F. PIGEYRE (2003), « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise », *Actes de la 5ème Université de Printemps de l'IAS, Corte*, pp. 78-86.
- BLAU, P. M. (1970), "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, vol. 35, no 2, pp. 201-218.
- COMEAU, Y. (2003), « La diversité du rapport salarial dans le troisième secteur », *Service Social*, vol. 50, no 1, pp. 199-230.
- COMEAU, Y. (2005), « Diversité et structuration des systèmes associatifs locaux de bien-être », dans S. FLEURET (dir.), *Espaces, qualité de vie et bien-être*, Angers, Presses Universitaires d'Angers, pp. 97-103.
- COMEAU, Y., J. BOUCHER, M.-C. MALO et Y. VAILLANCOURT (2002), « Las configuraciones de las iniciativas de la economía social y solidaria », *Cayapa (Venezuela)*, vol. 2, no 3, pp. 14-36.
- DAVISTER, C. (2006), « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les cahiers de la Chaire CERA*, vol. 1, 86 p.
- DEFOURNY, J. (1992) dans J. DEFOURNY et J. L. MONZON CAMPOS (dir.), *Économie sociale/The Third Sector*, Bruxelles: De Boeck.
- DESROCHE, H. (1983), *Pour un traité d'économie sociale*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- FRAISSE, A. et S. GUERFEL-HENDA (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise : instrument de management des ressources humaines ? », *Actes de la 16ème Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine*, 15 et 16 septembre 2005.
- LABIE, M. (2005), « Économie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat », in FINET A. (dir.), *Gouvernement d'entreprise, aspects managériaux, comptables et financiers*, De Boeck Université, Louvain-La-Neuve, pp. 101-124.
- LABRECQUE, M.-F. (2001), « Perspectives anthropologiques et féministes de l'économie politique », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 25, no 1, pp. 5-21.
- LAPOINTE, P.-A. et G. BELLEMARE (dir.) (2006), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- LAVILLE, J.-L. (1994), « Économie et solidarité: esquisse d'une problématique », dans J.-L. LAVILLE (dir.), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 9-89.
- LÉVESQUE, B. et W. NINACS (1997), *L'économie sociale au Canada : l'expérience québécoise*, Montréal, Les Publications de l'Institut de formation au développement économique communautaire.
- LINHART, D. (2006), « Organisation du travail et participation des salariés », dans J. ALLOUCHE (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 910-916.
- MARSHALL, G. (1996), *Concise Dictionary of Sociology*, Oxford, Oxford University Press.
- MAYAUX, F. et R. REVAT (1993), *Marketing pour associations. L'efficacité de nos valeurs*, Paris, Éditions Liaisons.
- MERTENS, S. (2002), *Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Liège.
- MERTENS, S. et C. DAVISTER (2006), « Démocratie et économie sociale », e-note n°2, Chaire Cera, Centre d'Économie Sociale, Université de Liège.
- NEAMTAN, N. (1996), *Osons la solidarité ! Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*, Québec, Chantier de l'économie et de l'emploi, Sommet sur l'économie et l'emploi.
- NIZET, J. et F. PICHAULT (2000), *Les pratiques de gestion des ressources*

- GIDDENS, A. (1997), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.
- GRANT, M., P. R. BÉLANGER et B. LEVESQUE (dir.) (1997), *Nouvelles formes d'organisation du travail*, Montréal et Paris, L'Harmattan.
- HERCUS, C. (1999). Identity, emotion and feminist collective action, *Gender & Society*, vol. 13, no 1p. 34-55.
- HUYBRECHTS, B., S. MERTENS et V. XHAUFLAIR (2006), « Les interactions entre l'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises. Illustrations à travers la filière du commerce équitable », *Revue Internationale de Gestion* (Canada), vol. 31, no 2, pp. 65-74.
- humaines, Paris, Édition Seuil, Collection Points, Série Essais.
- ST-ONGE, S., M. AUDET, V. HAINES et A. PETIT (1998), *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Boucherville, Éditions Gaëtan Morin.
- TOURAINÉ, A. (1993), *Production de la société*, Paris, Éditions du Seuil.
- VIENNEY, C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste, Tomes 1 et 2.
- VIENNEY, C. (1994), *L'économie sociale*, Paris, Éditions La Découverte.
- WILS, T., C. LABELLE, G. GUERIN et M. TREMBLAY (1998), « Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », *Gestion*, vol. 23, no 2, pp. 30-39.
- YOUSSEFZAI F. (2000), *La gestion stratégique des organisations-non-productrices-de-profit. 'Non Profit Organisations': une revue de la littérature théorique sur les théories NPO*, Cahiers du CRISES, Collection Working Paper, no 0005, février 2000.